

zemljevid globalnega sveta, kjer poteka velika menjava vodilnih držav, ZDA in Kitajske.

Usoda boja za uveljavitev ekonomske demokracije je torej povsem odprta, predvsem pa je mnogo širša in globlja, kot običajno mislimo. Toda prav zato je **iskanje nove družbene pogodbe**, razvojnega kompromisa glede reform kapitalizma 4.0 **vred-**

no vezati na idejo ekonomske in politične demokracije. Trajnostni razvoj in družbena odgovornost zanj je samo druga stran teh zahtev. In dokler imamo to, vsaj vemo, kaj je sidro naše nepredvidljive prihodnosti.

Reference:

Kovač Bogomir (2018), *Politično-ekonomski ogledi, Disput, Zagreb*

Piketty Thomas (2014), *Kapital v 21. stoletju, Mladinska knjiga, Ljubljana*

Rawls John (2011), *Pravičnost kot poštenost, Reformulacija, Krtna, Ljubljana*

Manwaeing Rob, Kennedy Paul (2017), *Why the left loses: The decline of the Centre-Left in comparative perspective, Policy Press, London*



Piše:
dr. Mato Gostiša

Nujne spremembe aktualnih strategij »razvoja človeškega kapitala«

Pojem človeški kapital ni sinonim (zgolj) za »znanje«, (zgolj) plača pa ne sinonim za »motivacijo« njegovih nosilcev. Predvsem pa sodobni »delavci z znanjem« niso nikakršni »tehnološki roboti«, v katere bi bilo mogoče enostavno le vstavljati nove diske z dodatnimi znanji in nekaj dodatnih kovancev za zagon, potem pa naivno pričakovati kar samodejno povečanje njihove produktivnosti, ki bo – tako kot pri »strojih« – premo sorazmerno s temi vložki. A prav tako nekako je žal razumeti bistvo aktualnih razprav o človeškem kapitalu, ki je sicer zadnje čase »top tema« sodobnih teorij o organizaciji in menedžmentu (t. i. organizacijskih teorij) in na njej temelječih poslovno-razvojnih strategij za dvig produktivnosti. Gre – vsaj po mojem mnenju – za hudo teoretično zablodo in bolj ali manj brezperspektivno razvojno stranpot.

Sporna »izhodišča« za razvoj človeškega kapitala

Jedrna ideja vseh teh strategij – če jo za potrebe tega kratkega sestavka rahlo, a ne prav bistveno, poenostavimo – je namreč naslednja:

Temeljni ključ do zelene večje produktivnosti, pri kateri še vedno močno zaostajamo za razvitejšim delom Evrope, so (poleg vlaganj v sodobnejše tehnologije)

predvsem tudi **večja vlaganja v »razvoj človeškega kapitala«**, se pravi vlaganja v izobraževanje ter raziskave in razvoj (R & R). Kajti delavci z več znanja so kajpak po logiki stvari tudi bolj produktivni. Motivacija delavcev za učenje (pridobivanje novih znanj in drugih delovnih zmožnosti/kompetenc) in optimalno uporabo teh znanj in zmožnosti za svojo večjo produktivnost pa mora biti seveda **sama po sebi umevna**, ker samo tako lahko ob hitrem tehnološkem

razvoju sploh ohranijo svojo kompetenčnost na »trgu delovne sile«, ter si zagotovijo ohranjanje sedanjih in odpiranje novih delovnih mest ter morebitne višje plače. Edinole večja produktivnost namreč zagotavlja rast dodane vrednosti in dobičkov, ki omogočajo **nova vlaganja in nova delovna mesta, po principih »trickle-down« (pronicanja navzdol) teorije pa potem lahko nekaj več »pricurlja« tudi za plače delavcev**, čeprav morajo (!?) te menda nujno vsaj za nekaj odstotnih točk zaostajati za rastjo produktivnosti¹. In to naj bi bilo hkrati za delavce samoumevno že tudi več kot le zadosten motiv za njihovo optimalno produkcijsko angažiranje, medtem ko učinkovito upravljanje poslovnih procesov in takšna ali drugačna delitev dobičkov podjetij ni in tudi niti ne more biti predmet njihovih interesov in njihovega zanimanja, še manj

¹ Ta zahteva, ki se sicer redno pojavlja v vseh strategijah gospodarskega razvoja, je več kot le »ne-navadna«, kajti ob sedanjem modelu faktorske razdelitve dohodkov se kapital že brez tega akumulira hitreje od rasti produktivnosti in BDP. Dohodki oziroma donosi iz t. i. proizvodnega kapitala (za razliko od dohodkov iz dela) namreč, kot ugotavlja Piketty (2015: 442–443), ob povprečni letni stopnji rasti narodnega dohodka 1 do 2 % skozi vso zgodovino kapitalizma naraščajo po povprečni stopnji 7 do 8 %. Kar poleg permanentno naraščajoče socialne neenakosti razumljivo povzroča tudi huda makroekonomska neravnovesja med ponudbo in povpraševanjem ter iz tega izhajajoče nenehne ciklične krize kapitalizma, ki so sicer – kljub vsem mogočim znanim ekonomskim »teorijam kriz« – po svojem najglobljem bistvu pravzaprav čisto navadne ciklične »krize hiperprodukcije«.

njihova morebitna »ekonomska pravica«. **Glavna naloga menedžmenta** pa je, da jih znajo o tej njihovi »sistemski vlogi« ustrezno **poučiti in »prepričati«** ter jih s tem narediti maksimalno »lojalne« podjetju in njegovim lastnikom v »skupnih« prizadevanjih za čim večji dobiček.

Logično? Vsekakor. Vendar seveda le pod pogojem, če smo pripravljeni še naprej pristajati na »sveto preproščino« /neo/klaasične ekonomske teorije meznega kapita-

mezni položaj njegovih nosilcev tudi sicer dokazano učinkuje **izrazito demotivacijsko**. Le kdo in zakaj naj bi – če parafraziram **Charlesa Handy-ja** – prostovoljno izgoreval za dobičke drugih? »Tudi zaposleni niso več pripravljeni upravljati življenja za dobiček nekoga tretjega. Ne vem, ali boste našli koga, ki se bo zjutraj odpravil v službo z mislijo, danes bom lastnikom ustvaril še več denarja. ... Zaposleni so mnogo bolj izobraženi kot nekoč. Zahtevajo več

strukturni kapital, katerega nosilci so seveda zaposleni, samo še največ 15 % pa t. i. finančni kapital v lasti »lastnikov podjetij«.

To pa seveda logično zahteva tudi **v temelju drugačno sistemsko obravnavo zaposlenih** kot njegovih nosilcev v produkcijskih procesih.

Sodobno delo kot (človeški) kapital

Delo kot temeljni produkcijski dejavnik ima v osnovi tri integralne sestavine: **fizično** (»delovna sila«), **umsko oziroma racionalno** (znanje in delovne zmožnosti, ustvarjalnost, delovne izkušnje itd.) ter **čustveno oziroma emocionalno** (t. i. zavzetost zaposlenih kot kombinacija njihove delovne motivacije in organizacijske pripadnosti ter vrednot in prepričanij).

A v pogojih gospodarjenja v 21. stoletju, to je v dobi avtomatizacije, robotizacije in digitalizacije poslovnih procesov, gola »delovna sila« kot produkcijski faktor objektivno postaja čedalje bolj irelevantna, težišče produkcijskega pomena sodobnega dela pa se **izrazito koncentrira na njegovih umskih in emocionalnih komponentah**. Zato pojma sodobno delo in t. i. človeški kapital danes tudi teoretično lahko mirno uporabljamo praktično že kot **sinonima**. Kajti ne omenjene umske in ne emocionalne sestavine dela niso nikakršna naravna danost oziroma nekakšen »primarni«, temveč so – enako kot t. i. finančni kapital podjetij, fizično pretvorjen v produkcijska sredstva – »/pro/izvedeni« produkcijski dejavnik, torej **kapital v pravem pomenu besede**. Treba jih je namreč najprej proizvesti oziroma ustvariti, kar pa – mimogrede – v osnovi seveda ni prav nič lažje kot ustvariti finančni kapital.

Objektivna in subjektivna komponenta človeškega kapitala

Ko torej govorimo o »razvoju« človeškega kapitala kot eni ključnih predpostavk za dvig produktivnosti, posledično pa konkurenčnosti in poslovne uspešnosti podjetij ter gospodarstva kot celote v sodobnih pogojih gospodarjenja, bi v bistvu morali razpravljati o nujnosti **hkratnih vlaganj v razvoj obeh njegovih ključnih integralnih sestavin**. Kajti prva, tj. umska, v resnici predstavlja šele objektivno razpoložljivi človeški produkcijski **potencial**, ki pa (lahko) postane **kapital** v pravem pomenu besede šele in samo, če in kolikor so ga zaposleni subjektivno pripravljani tudi dejansko angažirati v konkretnih podjetniških poslovnih procesih.

Ključna kompetenca sodobnih menedžerjev bo torej: znati »poslušati« in predvsem tudi »slišati« avtentične interese delavcev v vsakdanjem delu in življenju v podjetju, se pravi »soupravljati« v pravem pomenu besede.

lizma, ki ljudi v produkcijskih procesih – celo v 21. stoletju kor »eri znanja in človeškega kapitala« – še vedno obravnava zgolj kot **najemno/mezdno »delovno silo«**, ki je pač navadno tržno blago, enako kot (druga) produkcijska sredstva, s katerimi podjetja ustvarjajo dobičke za svoje lastnike. Dobiček je namreč dohodek (izključno) lastnikov, prepričevati delavce v njegovo čim bolj »zavzeto« soustvarjanje z omenjeno »trickle-down teorijo« (namesto s sorazmerno udeležbo v njegovi delitvi in soupravljanjem produkcijskih procesov, v katerih so udeleženi) pa je, naj mi bo oproščeno, **za današnje čase že kar malce ... (milo rečeno) neresno početje**.

Možnosti za dodatno tayloristično utilizacijo klasične »delovne sile« so v okviru obstoječih meznih produkcijskih odnosov danes že **bolj ali manj izčrpane** (in sicer do meje, ko ta namesto večje produktivnosti povzroča strese, preobremenjenost in izgorelost zaposlenih ter na ta način pravzaprav deluje že kontraproduktivno), na razvoj in izrabo razpoložljivega človeškega kapitala pa vsestransko podrejeni in odvisni

svobode, pustiti hočejo svoj pečat, zato terjajo tudi več odgovornosti.« (Handy, v Šmuc, 2007: 3)

Tektonske spremembe v sodobni družbenoekonomski realnosti

Objektivna družbenoekonomska realnost je namreč od časov, ko so Adam Smith in njegovi sledilci sprodirali ta neverjetni ekonomsko-teoretični nesmisel o delu kot navadnem »tržnem blagu« vis a vis kapitalu kot »podjetju« in njegovim lastnikom kot domnevnim edinim »podjetnikom«, ki to delovno silo kupujejo na trgu in z njo proizvajajo produkt zase², doživela naravnost tektonske spremembe. »**Delovna sila**« (kot sinonim za »delo« kot enega temeljnih produkcijskih dejavnikov) je le še stvar polpretekle zgodovine ekonomskega razvoja, najpomembnejši produkcijski dejavnik sodobnosti in prihodnosti pa je že zdavnaj postal **človeški kapital**. V povprečju najmanj že 85 % tržne vrednosti in s tem seveda tudi dejanske »produkcijske moči« podjetij namreč, kot ugotavlja Daum (2003: 4), danes tvori t. i. intelektualni (človeški +

² »Kakor hitro se sredstva nakopičijo v rokah posameznikov, jih bodo nekateri izmed njih seveda uporabili za zaposlitev delavnih ljudi, oskrbeli jih bodo z materialom in živežem, da bi z dobičkom prodajali njihovo delo oziroma vrednost, ki jo delo doda materialom. ... Povrhu pa je pravično, da tisti, ki hranijo, oblačijo in nastanjajo vse ljudstvo (kapitalisti, op. p.) dobivajo tolikšen del produktov dela, da se tudi sami lahko dovolj dobro hranijo, oblačijo in nastanjajo.« (Adam Smith, 2010) Od kod ta nesmisel o »delodajalcih« in »delojemalcih« seveda ni povsem jasno, ko pa je vendarle že dobrih sto let pred Smithom sir William Petty pronicljivo razkril elementarno objektivno ekonomsko bistvo oziroma temeljno »naravno zakonitost« (aksiom) produkcije in produkcijskih odnosov in jo v dveh stavkih jedrnato ubesedil takole: »Delo je oče proizvoda in zemlja (danes kapital, op. p.) je njegova mati. Ne moremo reči, kateri je bolj pomemben za spočetje otroka: mati ali oče.« Samuelson in Nordhaus (2002: 214) pa sta k temu zgornjemu in brez dvoma znanstveno povsem neoporečnemu t. i. Pettyjevemu aksiomu dodala še samoumevno piko na i: »Prav tako je nemogoče reči, koliko outputa je ustvaril en sam ločen input.« Podjetje je torej po elementarni ekonomski logiki lahko le »enakopravna skupnost dela in kapitala ter njunih lastnikov, ne pa zgolj kapital s svojimi lastniki.

To pa je seveda v celoti odvisno izključno od **stopnje njihove »zavzetosti«** (angl. **employee engagement**) kot povsem subjektivne ekonomske kategorije. Lahko namreč delajo samo toliko, kolikor se – po marginalističnih principih neoklasične ekonomike – od njih zahteva, da opravičijo prejeto plačo, ali pa se samoiniciativno angažirajo do optimuma svojih objektivno razpoložljivih potencialov. Razlika v dejanskem produkcijskem inputu in posledičnem (količinskem in kakovostnem) outputu oziroma v produktivnosti v enem in/ali drugem primeru pa je seveda ogromna. Številne raziskave kažejo, da je **lahko tudi 30-odstotna ali več**. Znamenita Gallupova študija o zavzetosti zaposlenih, denimo, ugotavlja, da zgolj 5-odstotno povečanje zavzetosti prispeva **kar 2,4 % k dvigu poslovnih prihodkov**. Obenem pa (v poročilu iz leta 2013) na vzorcu več kot 140 držav ugotavlja, da je stanje na tem področju danes več kot zaskrbljujoče: samo **13 %** delavcev je »zavzetih«, **63 %** je »nezavzetih«, kar **24 %** pa je celo »aktivno nezavzetih«.

Neizkoriščeni razvojni potenciali na tem področju resnično (še) ogromni, a jih očitno za zdaj (še) ne prepoznavamo. In pri tem bo brez dvoma tudi ostalo, če bomo – zlasti v menedžmentu – še naprej gojili prepričanje, da je maksimalna zavzetost zaposlenih nekaj samo po sebi umevnega že zgolj iz uvodoma navedenih razlogov, tj. zaradi ohranitve delovnega mesta in možnosti, da bo morda posledično kaj »kapniti« tudi za njihove plače.

Glavni faktorji zavzetosti zaposlenih

Posebej velja opozoriti, da se tudi omenjena, zagotovo vsega upoštevanja vredna, Gallupova študija s plačami in drugimi materialnimi nagradami kot morebitnim relevantnim faktorjem zavzetosti zaposlenih sploh ne ukvarja, temveč proučuje predvsem **medsebojne odnose, različne vidike »organizacijske vključenosti«** oziroma **participacije zaposlenih ter možnosti njihovega osebnostnega in kariernega razvoja**. Sodobne motivacijske teorije so namreč že zdavnaj empirično dokazale, da plača v bistvu sploh ni »motivator«, ampak le t. i. higienik. Kajti človek v resnici ni nikakršen *homo oeconomicus* ampak ljudje pri delu in v zvezi z delom razen **materialnih potreb** (t. i. potreb »imeti«) uresničujemo tudi številne **osebnostne in socialne potrebe** (t. i. potrebe »biti« in »ljubiti«). To so – zelo v grobem – zlasti potre-

be po samouresničevanju in samopotrjevanju z delom, priznavanju dosežkov, varnosti in pripadnosti skupini ter spoštovanju.

Prav te *nematerialne* potrebe in interesi pa z vidika zavzetosti sodobnih »delavcev z znanjem« (tj. tako njihove individualne motivacije za svoje lastno delo kot obenem tudi pripadnosti »skupnemu« podjetju oziroma identifikacije z njegovimi cilji) brez dvoma danes postajajo že bistveno bolj pomembne od ozko materialnih. Šele vse tri omenjene skupine potreb namreč tvorijo celovit pojem **kakovosti delovnega življenja**, ki neposredno determinira stopnjo njihovega

tentične interese delavcev v vsakdanjem delu in življenju v podjetju, se pravi **»so-
upravljati«** v pravem pomenu besede (sodelovanje delavcev pri upravljanju namreč v resnici ni prav nič drugega kot eno samo samcato konstruktivno, torej »dvostransko« (!), ne zgolj enostransko interno komuniciranje).

Skratka, čas je za spoznanje, da večji dobički, pri katerih – razen v obliki »drobtinic« – niso udeleženi, nikoli ne bodo »motiv« za večjo zavzetost zaposlenih, ampak so lahko le **»posledica«** njihovega večjega delovnega zadovoljstva, ki pa je neposred-

Če človeškemu kapitalu na načelni ravni res priznavamo status kapitala v polnem pomenu te besede, bi morali po elementarni logiki kapitalizma tudi njegovim nosilcem pravno priznati povsem enake »lastniške/korporacijske« pravice (enakopravno soupravljanje in udeležba v poslovnem rezultatu podjetij), kot jih imajo danes lastniki finančnega kapitala, mar ne?

delovnega zadovoljstva zaposlenih, ta pa stopnjo njihove zavzetosti. Učinkovitega uresničevanja omenjenih potreb in interesov pa si preprosto ni moč predstavljati **brez hkratne vsestranske »vključenosti« zaposlenih v organizacijo**, tj. brez visoko razvitih temeljnih oblik sodobne t. i. organizacijske participacije zaposlenih. Se pravi brez visoko razvite **upravljalške in finančne participacije** (sodelovanje delavcev pri upravljanju, udeležba delavcev pri dobičku in širše notranje lastništvo zaposlenih).³

Čas je za spremembe menedžerskih pristopov in kompetenc

Aktualno forsiranje zgolj večjih vlaganj na tem področju v izobraževanje (pridobivanje novih znanj) delavcev in v R&R zagotovo ne bo nikoli prineslo zelenih optimalnih ekonomskih rezultatov brez hkratnih bistveno povečanih (nefinančnih) vlaganj v **razvoj tudi subjektivne komponente človeškega kapitala**, to je v »zavzetost« zaposlenih, ki je seveda nekaj popolnoma drugega kot »lojalnost« podjetju. To pa bi nedvomno zahtevalo tudi **povsem nove »kompetence«** sodobnih menedžerjev. Namesto »poučevanja in prepričevanja« zaposlenih o njihovi (domnevni) dolžnosti zavzetega ustvarjanja dobičkov in o njihovi pričakovani (domnevno) samoumevni »lojalnosti« do svojih delodajalcev se bodo torej morali naučiti v večji meri **»poslušati«** in predvsem tudi **»slišati«** dejanske av-

no odvisno predvsem od njihove dejanske **»vključenosti v organizacijo«**, tj. upravljalške in finančne participacije, ki edina zagotavlja tudi dejansko upoštevanje njihovih potreb in interesov. Delavci torej ne potrebujejo nobenih pridigarjev, ki jim bodo razodevali njihove »prave« potrebe in interese v zvezi z delom (te najboljše poznajo oni sami), ampak predvsem menedžerje – vodje, ki jim bodo znali glede tega pri poslovnem odločanju tudi zares prisluhniti. Sedanje prevladujoče menedžerske HRM strategije bo torej treba **obrniti dobesedno na glavo**.

Podpirati in optimalno razvijati vse oblike sodobne organizacijske participacije (vključevanja) zaposlenih znotraj podjetij ali ne, torej načeloma ne bi smelo biti več »resno« razvojno vprašanje sodobnega menedžmenta.

Ključno odprto »sistemsko-razvojno« vprašanje

Precej bolj kočljivo **»sistemsko-razvojno« vprašanje** od gornjega, ki pa se ga bosta morali resneje lotiti zlasti akademska ekonomska in pravna znanost, pa je za zdaj še povsem odprto. Če namreč človeškemu kapitalu na načelni ravni že zdaj priznavata status kapitala v polnem pomenu te besede, potem bi morali po elementarni logiki kapitalizma kot zasebnolastniškega družbenoekonomskega sistema tudi njegovim nosilcem pravno priznati **povsem enake**

³ Več o tem glejte v Gostiša (2019: 6–8).

»lastniške/korporacijske« **pravice** (enakopravno soupravljanje in udeležba v poslovnem rezultatu podjetij), kot jih imajo danes lastniki finančnega kapitala, mar ne?

Logično da. Je mar lastnina nad finančnim kapitalom **kaj bolj »sveta«** od lastnine nad človeškim? Skratka, namesto klasičnega »mezdnega kapitalizma« v 21. stoletju nujno potrebujemo pravo »**ekonomsko demokracijo**« kot (nov) temeljni družbeno-ekonomski sistem. Toda, kako rešiti ta sedanjí sistemski nesmisel, ko so edini »korporacijski upravičenci« glede upravljanja in prisvajanja poslovnih rezultatov (podjetij) še vedno samo lastniki finančnega kapitala: s preračdeljevanjem dohodkov prek t. i. socialne države, s preračdeljevanjem lastnine, z rekonstrukcijo sedanje pravne za-

snove »kapitalističnega podjetja« ali na nek tretji način? Predvsem to je zdaj **ključni izziv za sodobno družboslovje**, ki se ukvarja s področjem družbenoekonomskih odnosov.

Citirana literatura:

Allardt, Erik (1993) *Having, Loving, Being: An Alternative to the Swedish Model of Welfare Research. The Quality of Life*. Oxford: Clarendon Press.

Daum, Juergen H. (2003) *Intangible Assets and Value Creation*, Povzeto po: https://books.google.si/books?id=pCc_PIGPqqsC&printsec=frontcover&hl=sI&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (21. 10. 2019).

Gallup Institute (2013) *The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide Report*. 2013. Dostopno na:

<http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/s-tate-global-workplace.aspx> (15. 10. 2019).

Gostiša, Mato (2019) *Kaj pomeni »razvoj« človeškega kapitala. Delo, priloga Svet kapitala z dne 11. 1. 2019*. ČZP Delo. Ljubljana.

Piketty, Thomas (2015) *Kapital v 21. stoletju (orig. Le capital au XXI^e siècle)*, Mladinska knjiga Založba, Ljubljana.

Samuelson, Paul A. in Nordhaus, William D. (2002) *Ekonomija (izv. Economics, Sixteenth Edition)*, Naklada Mate, GV Založba, Ljubljana (prva izd. The McGraw-Hill Companies, Inc., 1998), str. 214.

Smith, Adam (2010) *Bogastvo narodov – Raziskava o naravi in vzrokih bogastva narodov (orig. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations)*, Studia humanitatis, Ljubljana (Prvič izdano: 1776).

Šmuc, Sonja (2007) *Vera v čudeže. Uvodnik. MQ – revija Združenja Manager*, št. 2/2007. Ljubljana.

SODELOVANJE MED SVETI DELAVCEV IN SINDIKATI

Razlikovanje med sveti delavcev in sindikati

Teoretične podlage »dualnega« sistema delavskih predstavništev v podjetjih

Za pravilno razumevanje razlik med sindikalizmom in soupravljanjem ter med sindikati in sveti delavcev kot dvema različnima vrstama delavskih predstavništev v podjetjih, s tem pa tudi njihovih različnih temeljnih funkcij v sistemu industrijske demokracije, obenem pa potrebe po njihovem usklajenem delovanju in medsebojnem sodelovanju, je ključnega pomena predvsem razumevanje osnov »teorije dualizma industrijskih razmerij«. Te zato na kratko povzemamo po priložniku »Vsebina in priprava celovitega programa dela sveta delavcev«¹, ki to teorijo okvirno pojasnjuje v poglavju II/2.

Ločnica med »delovnimi« in »soupravljaljskimi« razmerji

»Alokacija, ki jo opravlja trg delovne sile, je mogoče zajeti z modeli in pojmi pogodbe in menjalnih razmerij, ti koncepti pa so popolnoma neuporabni pri analizi procesa porabe delovne sile. Poraba delovne sile poteka namreč v kakovostno drugačni, »zunajmenjalni« sferi, v kateri ni pomembna volja delavca kot prodajalca, temveč kot producenta. Med blagom, ki je kupljena na trgu delovne sile, in njegovo porabo v procesu dela se namreč umešča volja, motivacija in zavest delavcev.« (Littler, v Sta-

nojević, 1996)². V bistvu to pomeni, da **obstajata dve, po svoji naravi zelo različni vrsti industrijskih razmerij**, to je razmerij, v katera vstopajo ljudje v sferi dela (na eni strani v procesu »kupoprodaje«, na drugi strani pa v procesu »uporabe« delovne sile). Prva, t. i. delovna razmerja, so tržna (menjalna), druga pa notranjeorganizacijska, pri čemer so slednja lahko bolj ali pa manj participativna. Če je uveljavljen sistem sodelovanja delavcev pri upravljanju, tako kot v Sloveniji, jih lahko imenujemo tudi »soupravljaljska« razmerja.

Na podlagi omenjene teorije torej lahko celoto industrijskih razmerij razdelimo na dve veliki skupini (vrsti), in sicer na:

a) delovna razmerja kot dvostranska pogodbeno tržno-menjalna razmerja med delodajalci in delojemalci in

b) soupravljaljska razmerja kot večstranska notranjeorganizacijska razmerja med ključnimi (so)udeleženci poslovnega procesa oziroma t. i. notranjimi deležniki organizacije, to je med lastniki, menedžmentom in zaposlenimi.

Za **delovna razmerja** je značilno, da so kot tržna (menjalna) razmerja po svoji naravi antagonistična, kajti cilji obeh strank – delodajalcev in delojemalcev (»kupcev« in »prodajalcev« delovne sile) na trgu dela so, tako kot cilji kupcev in prodajalcev na

¹ Gostiša, Mato (2011) Vsebina in priprava celovitega programa dela sveta delavcev. ŠCID. Kranj.

² Stanojević, Miroslav (1996) *Socialno partnerstvo – modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja*. Ljubljana: ČZP Enotnost.